離職率を食い止めるために不可欠な“思考を整える”という考え

～“すべては自分が源である”お互いを尊重･尊敬しあう心のマルチタスクを～

越後湯沢駅から送迎バスで約 40 分、イタリア語の“美しきふるさと”から名付けられたのが、自然豊かな高原の恵みを存分に生かしたリゾートホテル「ベルナティオ」だ。口コミはどのチャネルでも 4.6 以上、離職率 5.2%、稼働率 43%から 77%へアップ、そして年間宿泊者数倍増の 12 万人を実現させたのがリゾートホテル経営経験豊富な佐野智之統括総支配人だ。業績倍増、離職率大幅削減、その背景にはすべて自分が源にあるという基本的考え方を軸に、まずは“思考を整える”という佐野智之流人材育成があった。

㈱当間高原リゾート（あてま）
上席執行役員　統括総支配人
兼　事業統括室室長
佐野 智之 氏
新潟県十日町珠川
URL：www.belnatio.com

〈プロフィール〉1986（昭和 61）年 4 月㈱プラザサンルート 東京ベイ舞浜ホテル ファーストリゾート入社。1990（平成 2）年 4 月㈱プリンスホテル 新横浜プリンスホテル、1995（平成 7）年 4 月ホテルエピナール那須に入社。2008（平成 20）年、41 歳で総支配人に着任するとともに、ナクアホテル&リゾーツ㈱の執行役員運営副本部長として全国のホテル運営に携わる。2013（平成 25）年 2 月アートホテルズ大森、浜松町 2 店舗の総支配人に着任。一年で売り上げ、GOP ともに大幅に改善。2014（平成 26）年 4 月、現在のベルナティオの総支配人として着任、5 年 6 カ月采配を振るう 2019（令和元）年 11 月上席執行役員 統括総支配人兼事業統括室 室長として、宿泊産業の経営支援や研修、セミナーなどを手掛ける。現在は来年開業予定の山梨・富士河口湖の新規開業準備、運営支援にも関わっている。

力を貸してほしい、ともに頑張ろう

石原　ホテル業界の離職率の高さに悩む経営者の方が多いかと思いますが、その中で 5.2%という業界では極めて低い数値で経営されていらっしゃいます。その部分を掘り下げてお聞きしたいところですが、まず始めにホテリエとなったきっかけをお聞かせ下さい。

佐野　2000 人のお客さまを把握されているというホテルオークラのドアマン、大野様の本を拝読し、直接大野様にお会いしたのがきっかけです。気さくにいろいろなお話をして下さり、専門学校ではプログラマーを専攻していたのですが、“大野様のようなドアマンになりたい”と、将来の道をホテル業界に切り替えました。既存のホテルではなく、ゼロから関わりたいという思いから、現在の東京ディズニーリゾートに隣接して開業したプラザサンルート 東京ベイ ファーストリゾートに就職し、チーフドアマンを務めていました。そのとき、お客さまからお声をかけていただき、㈱プリンスホテルに転職したのですが、ビジネス客を主体としたホテルではなく、どうしてもリゾートホテルの支配人になりたいという思いから、ホテルエピナール那須に転職したのです。

石原　エピナール那須は東京駅から無料送迎バスを運行するなど、今ではよく見受けられますが、当時としては画期的な試みを行なっていましたね。

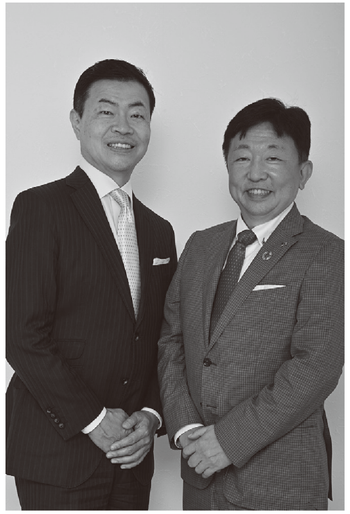
佐野　2008 年から総支配人に着任し、5 年 6 カ月歴任いたしました。その間にファミリーブランドとしてのポジショニングを確立し、2011 年 3 月の東日本大震災後は地域の復興支援とホテルの立て直しに注力し、翌年には震災前の 98%まで売り上げが回復しました。

そしてビジネスホテルを経て、2014 年 4 月よりベルナティオの総支配人として着任し、5 年 6 カ月采配を振るいましたが、運営会社が変わり 5 年前に一度ベルナティオを辞めました。ところが当時の役員から“力を貸してほしい、ともに頑張ろう”と最大級のお言葉をいただき、決断しました。

今は統括総支配人兼事業統括室 室長として従事しております。

20 年後のベルナティオを「あてまビジョン」に

石原　直営を決断させたのはまさに佐野統括総支配人の経営手腕力以外の何ものでもありませんね。ベルナティオの離職率の低さをみても分かります。新入社員の離職率が入社初年度で 30%を超えると言われている中、どのようなことをされていらっしゃるのですか。



佐野　まずは全スタッフの“思考を整える”ということです。ベルナティオは大手企業 2 社が関わっている背景から、働く側は待遇面で安心感がありました。ある意味、業績の有無にかかわらず安定した収入を得られますので、率先してお客さまのためにすることもなく、他部署のことは他部署のこと、与えられた部署内の仕事だけこなしていればいいという風潮が根強く蔓延していました。この空気感を変えるためにはまずはスタッフ全員の思考を整えることが不可欠であると考えたのです。

石原　思考を整えるとは具体的にどのようなことですか。

佐野　相手を尊敬、尊重することです。すべての源は自分であることを徹底して語りました。何か失敗が起きたときに人のせいにしないこと、すべては自分が源であるという意識改革です。フロントから客室清掃など時間的なマルチタスクではなく、部署の垣根を超えてお客さまのために、仲間のために努める、常日ごろから自分が源として行動するという心のマルチタスクです。他部署で困りごとがあれば自然と手を指しのべられる、そんなお互いを尊重し尊敬しあう文化を醸成していくことが、優しさに包まれた良い空気感を生み出し、その空気感がお客さまに伝播し、良い評価をいただけるのだと思います。そしてビジョンを共有することです。6 年前に入社 1、2 年生を中心に 20 年後のベルナティオはどうありたいかを考えてもらったところ、“新潟県内で働きたい企業ナンバーワンになる”“CS 日本一を目指す”という声が上がり、それを『あてまビジョン』として掲げ、個々の目標を立てるとともに、達成に向け一丸となり取り組んでいます。

石原　入社 1 年、2 年目のスタッフの思いをビジョンに掲げたことは素晴らしいことです。

佐野　うれしいことに、大手企業に内定してした新卒者がそちらを振り切り、当ホテルに決めていただいたり、大手旅行関連に勤めていた方が口コミなどを見て中途で転職するなど、お互いを尊敬・尊重するというベルナティオの空気感により、素晴らしいスタッフが自然と集まってきています。

選ばれるホテルになるために、選ばれる人になること

石原　まだまだお話はつきないのですが、最後にこれからの若いホテリエに伝えたいことと今後のビジョンをお聞かせ下さい。

佐野　若いホテリエに伝えたいことは、選ばれるホテルになるために、選ばれる人になることです。企業は生産性を求めますが、ホテリエの評価は“お客さまのために見えないところでもひと手間を惜しまないこと”です。お客さまが納得して幸せになる商品（おもてなし）をともに作っていきましょう。そして自身のビジョンですが、2 年前に立ち上げた事業統括室では組織づくりでお悩みの経営者の皆様に、ベルナティオが離職率 5.2%で推移している実績を背景に、組織に少しでも光を灯すことができればと思い、ご相談に応じております。夢や希望を見失ったスタッフを一人でも救い、そして選ばれるホテルになりますよう、経営者の皆様に寄り添うとともに、未来のホテル業界の光のためにともにがんばりましょう。

㈱ホスピタリティ デザイン 横浜
代表取締役　石原 健氏

神奈川県横浜市中区元浜町 2-23-1-705
URL:https://www.hospdy.com

〈プロフィール〉1965（昭和 40）年東京生まれ。桜美林大学経済学部卒業／日本ホテルスクール卒業／ホテル産業経営塾卒塾（第一期生）。ホテル センチュリー ハイアット（現ハイアットリージェンシー東京）で 4 年のキャリアを積み、1989（平成元）年、ヨコハマ グランド インターコンチネンタル ホテルの開業準備室に、第 1 期生として入社。開業後は主にセールスとして活動。39 歳で販売担当部長となり、宿泊、宴会、婚礼、レストラン、イベント等の全ての販売を行なう。国内外からの VIP に対するおもてなしを行ない、4 度にわたる皇室接遇担当の栄誉も授かる。また横浜青年会議所（JCI）のメンバーとしても活動し、2004 年には 100%出席賞を受賞。東日本大震災後、ウェスティンホテル仙台へ赴任、セールス&マーケティング部長として、総支配人の不在時には代行も務め、3 年 2 カ月間復興支援の一端を担う。2014（平成 26）年、㈱ホスピタリティ デザイン 横浜を設立、代表取締役に就任、現在に至る。厚生労働省事業検討会委員、ホスピタリティ教育研究会会長、産業能率大学講師など、宿泊・サービス業界団体や学校、企業などで活躍中。